

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: X200415374

UDC _____

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

厦 门 A 房 地 产 有 限 公 司 竞 争 战 略 研 究

A Study on the Competitive Strategy of
XiaMen A Real Estate Co.,Ltd.

吴 曦

指导教师姓名: 郑栅洁 高级工程师

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期:

论文答辩时间:

学位授予日期:

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2009 年 10 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘 要

厦门A房地产有限公司(以下简称A公司)是一家以房地产开发为主业的国有房地产综合开发二级资质企业。公司自1998年成立以来,成功开发了多个商品房项目并代建了一些经济适用房、保障性商品房项目,主营业务在公司成立之初的几年呈现较快的发展势头。近年来,公司以“划拨”方式取得的储备地块逐渐开发完毕,随着土地“招、拍、挂”制度的实施,土地成本大幅增加;消费者居住理念的提升、国家对民用建筑节能减排的规范要求,使得建设成本也相应增加,A公司逐渐放缓了新盘开发的脚步。另一方面,新兴企业近十年来大量涌入房地产业,争夺市场份额,行业竞争异常激烈。在这样一个不进则退的市场大环境当中,A公司必须从以往的“埋头苦干”中抽离出来,明确自身的优势、劣势,扬长避短,选择正确的竞争战略,制定可行的实施策略,以实现企业的可持续健康发展并稳步壮大。

本文以A公司为研究对象,运用战略管理知识、竞争战略理论,以波特的五种力量的分析模型、SWOT分析组合等工具,对A房地产公司所面临的外部环境、所具备的内部实力等方面进行综合分析,提出目标集聚的差异化战略。根据公司现有的开发实力,致力于岛外商品住宅开发,以人性化的户型设计、合理的社区公建空间和完善的售后服务体系在同类产品当中体现差异化优势,吸引置业者。

为确保竞争战略的实施,论文从组织结构、资源整合、战略同盟、人力资源、品牌建设、企业文化等几个方面对其竞争战略的提出实施对策:变革组织结构,适应现代企业发展壮大的需要;缩减对外投资,整合资源,增强主营业务经济实力;发展战略同盟,提高竞争力,降低成本;改善人力资源管理,合理设计薪酬体系;推进公司品牌建设;培育优秀的企业文化。

关键词: 房地产; 竞争战略

Abstract

Xiamen A Real Estate Company Ltd. (hereinafter referred to as A Company) is a company with real estate development as its main business and holds the qualification of Class Two in the field of real estate comprehensive development. Since its setting up from 1998, it has developed a number of commercial house project and some affordable house project on behalf of government. In the first few years, its main business grew fast. However, in the recent years, when reserved land acquired by “allocation” is gradually used up, the system of Public bidding, Auction and Nominal Quotation implemented, the cost of land is increasing. With the improvement of residential concept of consumers and standardization of energy saving and emission reduction for civil building, the cost of construction is also increasing. A Company slowed down its new housing project development. On the other hand, many new companies joined the real estate industry and the competition becomes very fierce. In such a market environment, A Company must draw itself out from the old concept of “Hardworking Only”. It should define its advantage and weakness, making use of advantage and avoiding weakness. It should choose a right strategy and develop feasible implementation scheme to achieve sustainable and healthy development and steadily grow.

Taking A Company as the research object, the thesis use strategic management knowledge, competitive strategy theories, Porter's five forces model and SWOT to give an overall analysis on external environment and internal competency of A Company and propose to rely mainly on differentiation strategy while target concentration strategy subsidiary. It will focus on household of small and medium to satisfy the requirement of those small or medium families who buy house for the first time or with average income. The house will attract buyers with its humanistic design, reasonable community public space and perfect after sales service system, which shows its difference from other similar house product.

In order to ensure the implementation of competitive strategy, the thesis proposes the implementation countermeasure from organizational structure, resources integration, strategic alliance, human resources, brand building, corporate culture.

Change the organizational structure to meet the needs of modern enterprise development and growth. Reduce external investment, integrate resources and enhance the economic strength of main business. Develop strategic alliances to enhance their competitiveness and reduce costs. Improve human resources management, design of C & B systems rationally. Promote corporate brand building and cultivate excellent corporate culture.

Key words: Real estate; Competitive strategy

目 录

第一章 绪论	- 1 -
第一节 研究的背景	- 1 -
第二节 研究对象与研究方法	- 2 -
第三节 论文结构	- 3 -
第二章 竞争战略理论综述	- 5 -
第一节 企业战略的主要内容	- 5 -
第二节 竞争战略发展的三个阶段	- 6 -
第三节 波特的竞争战略理论	- 7 -
第四节 竞争战略的分析	- 10 -
第五节 竞争战略的制定	- 15 -
第三章 厦门 A 公司的外部环境分析	- 18 -
第一节 A 公司宏观环境分析	- 18 -
第二节 厦门市房地产市场现状分析	- 23 -
第三节 基于波特五种力量的行业分析	- 31 -
第四节 外部环境分析的结论	- 36 -
第四章 厦门 A 公司的内部环境分析	- 37 -
第一节 公司概况	- 37 -
第二节 公司现状分析	- 38 -
第三节 公司面临的主要问题	- 44 -
第五章 厦门 A 公司竞争战略	- 46 -
第一节 A 公司 SWOT 分析	- 46 -
第二节 A 公司的战略目标	- 52 -
第三节 A 公司竞争战略选择	- 53 -

第六章 厦门 A 公司竞争战略实施对策 - 60 -

第一节 调整组织结构 - 60 -

第二节 推进品牌建设 - 62 -

第三节 整合企业资源 - 63 -

第七章 结论 - 65 -

第一节 研究的主要结论 - 65 -

第二节 研究的不足之处 - 65 -

参考文献 - 67 -

致 谢 - 69 -

CONTENTS

Chapter one	Introduction.....	1
Section 1	Background of Research	1
Section 2	Subject and Method of Research	2
Section 3	The Thesis' Structure	3
Chapter two	Summary of the Theory about Competitive Strategy	5
Section 1	The Main Elements of Corporate Strategy	5
Section 2	The Three Stages of the Development of Competitive Strategy.....	6
Section 3	Porter's Theory of Competitive Strategy.....	7
Section 4	Analysis of Competitive Strategy	10
Section 5	To Develop Competitive Strategies	15
Chapter three	Xiamen A Company's External Environment	
Analysis		18
Section 1	Analysis of the Real Estate Industry	18
Section 2	A Company's Macro-Environmental Analysis.....	23
Section 3	Industry Competition and the Competitors in the Analysis of.....	31
Section 4	The Conclusions of the External Environment Analysis	36
Chapter four	Xiamen A Company's Internal Environmental	
Analysis		37
Section 1	Company Profile	37
Section 2	Company's Existing Analysis of the Situation	38
Section 3	The Main Problems Companies Face	44
Chapter five	Xiamen A Company's Competitive Strategy	46
Section 1	A Company's SWOT Analysis	46
Section 2	A Company's Strategic Goals.....	52
Section 3	A Company's Competitive Strategy Options	53
Chapter six	Xiamen A company's competitive strategy to	

implement measures	60
Section 1 Adjusting the Organizational Structure	60
Section 2 Promote the Brand Building	62
Section 3 Integration of Enterprise Resources.....	63
Chapter seven Conclusion.....	65
Section 1 Main Conclusion of the Research	65
Section 2 Shortage of This Thesis.....	65
Reference.....	67
Acknowledgements	69

第一章 绪论

第一节 研究的背景

1980 年 4 月,邓小平同志提出住房制度改革的总体设想,为我国打破旧的住房制度奠定了理论基础,并带动了中国房地产开发真正以一个产业的面貌起步、发展和壮大。房地产业从起步到发展的二十余年时间,在拉动国民经济增长,改善城镇居民住房条件方面发挥了重大作用。目前,全国城镇住宅存量已超过 110 亿平方米,其中 70%以上是 1990 年以后建成的。随着城镇化进程的快速发展,全国城镇人均住房建筑面积已从 1978 年的 6.7 平方米提高到 2007 年底的 28 平方米,广大城镇居民住房条件得到极大改善。房地产业增加值占 GDP 的比重,从过去的不到 2%增长到 2006 年底的 4.6%,房地产及其关联产业合计对 GDP 增长的贡献度已达到 2%左右。部分城市在全社会固定资产投资中,房地产开发投资占比达到 30%以上,房地产业已成为国民经济的支柱产业^①。

在房地产业高速发展的过程中,催生了一大批房地产开发企业。截至 2007 年底,全国房地产开发企业达 62518 家^②。许多成立于九十年代中后期的国有房地产企业在成立初期,依靠主管部门的扶持、优惠政策的倾斜,以较低成本取得土地开发权,在土地成本几乎可以忽略不计的前提下进行商品房开发建设,按市场价格销售,获得高额开发利润。

随着 2004 年国土资源部 71 号令的颁布,自 2004 年 8 月 31 日之后,经营性项目实行土地协议出让的方式成为历史,所有商品住宅等经营性用地必须采用“招、拍、挂”的方式公开交易,房地产市场由此进入“后 831 时代”,土地成本不仅不能被忽略,而且一跃成为房屋总价当中的重要构成。同时,购房者的心态渐趋理性,买方力量逐渐增强,房地产市场呈现出多元化发展的趋势。这种新的格局已经开始逐渐威胁到传统的房地产企业尤其是缺乏成本控制能力的国有房地产企业的生存及管理模式。面对不断升级的竞争态势及独特的行业特点,国有房地产企业如何应对变化,提高企业的竞争及盈利能力,已经关乎其生存与发展。

^①资料来源:中华人民共和国国家统计局网[EB/01].<http://www.stats.gov.cn>

^②资料来源:中华人民共和国国家统计局网[EB/01].<http://www.stats.gov.cn>

A 公司成立于 1997 年 3 月，注册资金 32000 万元，具有房地产综合开发二级资质，公司现有员工 56 人，硕士生 2 人，中、高级职称 11 人，大专以上学历 23 人，开发总量逾 30 万平方米^①。公司成立之初，除了开发商品房项目之外，还承担了市政府经济适用房小区的代建任务。已开发的商品房项目的地块主要来自政府划拨，这些项目在 2004 年之前已全部竣工交付并售罄。由于土地成本极低，A 公司使用划拨地块开发的项目获得了丰厚的利润。2004 年之后，土地“招、拍、挂”制度实施，A 公司不得不通过市场化渠道拿地。通过测算，市场拿地的开发利润不容乐观，A 公司暂时放缓了在本地开发项目的步伐，投资了仓储行业、工贸行业以及酒店业。三项投资占用了企业大量流动资金，也削弱了公司在主业方面的经济实力和规模化竞争力。公司于 2006、2007 年陆续拍得三幅地块，其中位于翔安和杏林的两幅地块，楼面地价较高，产品与周边其余楼盘类似，没有独特的风格和竞争力，销售进展缓于预期。

主业经营压力重重，对外投资回报甚微，面对越来越多的竞争对手，如何尽快摆脱困境，如何更好地融入市场化竞争格局，如何保持几年前公司快速发展的态势，这些问题需要一一解决。A 公司也需要在解决问题的过程中明确自身的战略目标，结合外部竞争环境及内部客观现实制定出合适可行的竞争战略和实施对策，实现公司可持续健康发展。

第二节 研究对象与研究方法

一、研究对象

本文对 A 公司房地产竞争战略的研究是基于企业长期、可持续发展的框架内进行，通过对 A 公司的多次调研及、沟通，研习战略管理、竞争战略相关专业书籍及参考文献，本着理论与实践相结合的原则，并考虑到 A 公司目前所处的区域位置及可能的发展空间，对 A 公司的房地产竞争战略进行了规划。本文的主要研究对象包括：

- (一)我国房地产业的宏观环境分析；
- (二)A 公司所在的厦门市房地产市场总体状况和行业竞争态势分析；
- (三)A 公司的经营现状，优、劣势及竞争力分析；

^① 资料来源：A 公司内部资料【Z】

(四)对 A 公司房地产发展环境的综合分析指出 A 公司房地产发展战略定位,提出具体的竞争战略和对竞争战略实施的建议。

二、研究方法

论文采用个案研究的方法。个案研究法是指对某一个体、某一群体或某一组织在较长时间里连续进行调查,从而研究其行为发展变化的全过程,这种研究方法也称为案例研究法。

个案研究法(case study method)亦称个案历史法。追踪研究某一个体或团体的行为的一种方法。它包括对一个或几个个案材料的收集、记录,并写出个案报告。在现场收集数据的叫做“实地调查”。它通常采用观察、面谈、收集文件证据、描述统计、测验、问卷、图片、影片或录像资料等方法。在大多数情况下,尽管个案研究以某个或某几个个体作为研究的对象,但这并不排除将研究结果推广到一般情况,但这并不排除将研究结果推广到一般情况,也不排除在个案之间作比较后在实际中加以应用。对个案研究结果的推广和应用属于判断范畴,而非分析范畴,个案研究的任务就是为这种判断提供经过整理的经验报告,并为判断提供依据。在这一点上,个案研究有点像历史研究,它在判断时常需描述或引证个案的情况。因此个案研究法亦称“个案历史法”。

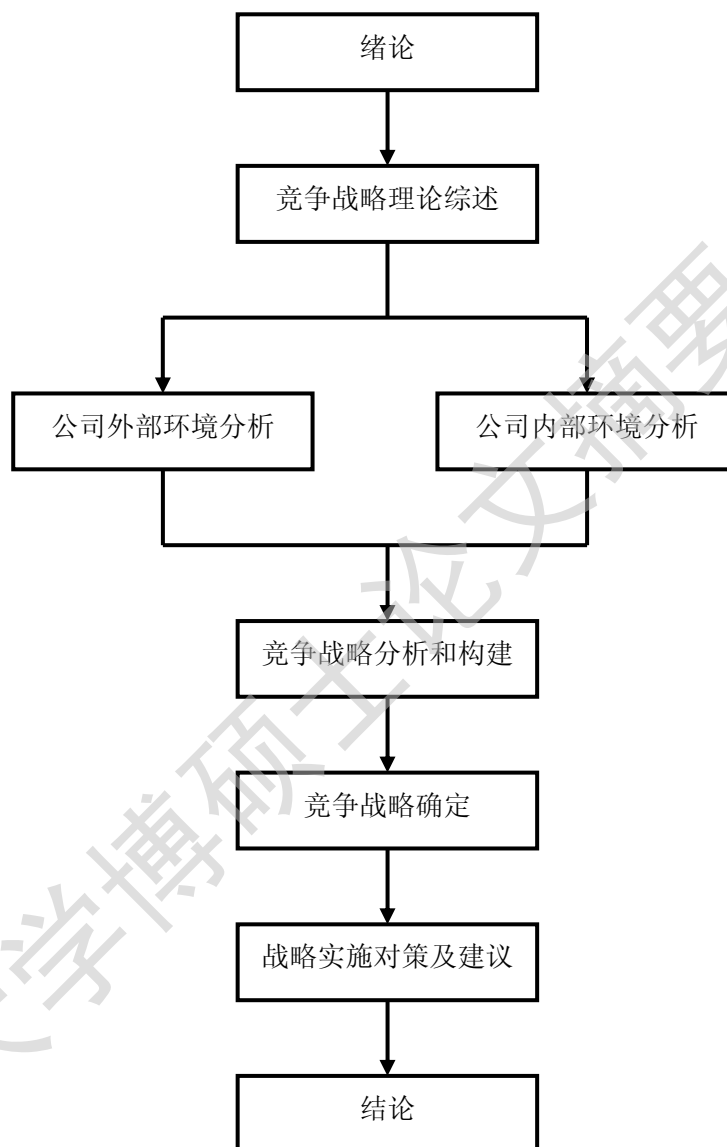
第三节 论文结构

对 A 公司竞争战略的研究,首先从 A 公司发展环境分析入手,主要包括宏观环境(五种影响因素)分析,厦门市房地产市场总体状况,行业竞争态势(五力模型)分析以及 A 公司竞争力分析。然后对 A 公司发展环境进行综合分析并作出 SWOT 矩阵。通过发展环境综合分析结果对 A 公司细分市场及目标客户进行定位,对各备选战略方案进行选择,确定适合 A 公司的竞争战略,并对竞争战略的实施提出建议。

本论文分为七章。第一章为绪论,简要介绍了本文选题背景、研究对象、研究方法以及论文结构;第二章为竞争战略理论综述,介绍了竞争战略的基本理论和分析方法;第三章对 A 公司的外部环境、厦门市房地产业现状及行业竞争情况进行分析;第四章介绍 A 公司的发展现状,并分析公司内部的客观环境;第五章

通过分析公司战略目标，对备选竞争战略进行选择；第六章阐述了A公司实施竞争战略的策略和建议；第七章为论文结论及存在的不足。

图1-1 论文结构图



资料来源：本文作者根据论文内容自行绘制

第二章 竞争战略理论综述

第一节 企业战略的主要内容

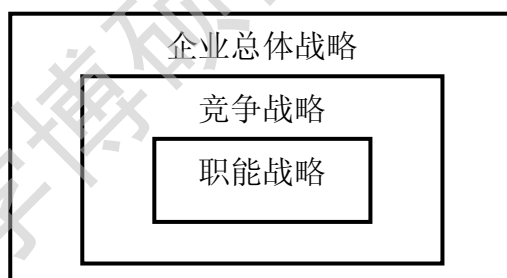
一、战略管理思想的演变

战略管理的实践和研究兴起于20世纪60年代，40余年来，名家辈出，学派纷纭，在40年来战略管理的实践基础上，战略管理的理论逐步由静态转为动态；由战略制定与实施相分离转为相结合；由单一转向综合。面对技术创新加剧、竞争日益激烈、顾客需求多样化、网络对社会生活方式以及商业活动的巨大冲击，可以预见，战略管理理论正不断面临新的挑战。

二、企业战略的层次分析^①

企业战略一般包括三个层次，即企业总体战略、竞争战略和职能战略，如图2-1所示。

图 2—1 企业战略层次



资料来源：扬锡怀、冷克平、王汪.《企业战略管理理论与案例》【M】.北京：高等教育出版社，2004

企业总体战略是确定企业的发展方向和目标，明确企业应该进入或退出哪些领域，选择或放弃哪些业务。

企业竞争战略是确定开发哪些产品，进入哪些市场，如何与竞争者展开有效竞争等。

企业职能战略是研究企业的营销、财务、人力资源和生产等的不同职能部门如何组织，为企业总体战略服务的问题。

当企业对环境 and 自身条件做出尽可能透彻的分析之后，即可开始选择适当的总体发展战略，进而确定竞争战略。企业有创新发展和稳定发展两种基本总体发

^①资料来源：陈宪主编.《现代咨询方法与实务》【M】.北京：机械工业出版社，2009

展战略。企业选择创新发展还是稳定发展，取决于市场前景和企业态势。而选择发展战略与确定竞争战略态势的具体内容恰恰是竞争战略的核心，它们构成竞争战略的前提。

企业总体战略、竞争战略和职能战略，从上到下是一种指导关系，上一层战略指导下一层战略的制定方向。从下到上是一种支持关系，下层战略支持上层战略的实施和实现。本文以研究企业竞争战略为目标，从竞争战略的理论入手，通过对研究对象的内外环境分析，运用竞争战略的理论和分析、评价工具，得出研究对象应该采用的竞争战略。

第二节 竞争战略发展的三个阶段

企业竞争战略理论是随着企业战略理论和企业经营实践的发展、企业战略理论的研究重点转移到企业竞争方面而产生和发展的。它的发展大致经历了三个阶段：

第一阶段是以环境、市场分析为基础的传统战略管理理论。这类理论通过对企业的内外环境的分析来制定企业战略。其中有钱德勒的企业环境和企业战略决定企业组织结构的思想^①、安索夫^②的产品市场矩阵、安德鲁斯的SWOT分析、波士顿咨询公司的BCG矩阵、PEST分析等。

第二阶段是以市场结构、竞争优势为基础的竞争战略理论。这类理论的代表是波特的竞争战略理论。它利用五种竞争作用力模型对企业所处的行业的市场结构进行分析，提出了三种基本战略理论，弥补了传统的竞争战略理论缺乏对竞争对手！竞争因素分析的弊病，并提出了行业吸引力是企业盈利的决定因素和市场结构决定竞争战略的观点^③。波特的竞争战略研究将企业战略管理理论推进了一大步，对全球企业的发展和管理理论研究都作出了重要的贡献。波特的理论贡献在于对产业组织经济学与企业竞争战略的创新性兼容，他将产业组织理论中的SCP分析框架引入研究之中，提出了以产业结构分析为基础的竞争战略理论。战略制定与战略实施是企业战略管理过程中两个不可分割的主要环节。以竞争优势

^①资料来源：【美】阿尔弗雷德·D·小钱德勒著；孟昕译.《战略与结构》【M】.昆明：云南人民出版社，2002

^②资料来源：【美】安索夫，安东尼奥著；曾立芸，安砚贞译.《变革国家中公司发展战略》【M】.北京：中国人民大学出版社，2004

^③资料来源：【美】迈克尔·波特著；陈小悦译.《竞争优势》【M】.北京：华夏出版社，1997

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库